

Evaluasi Kinerja Waralaba Olahan Ayam dengan Rantai Pasok Tersentralisasi dan Terdesentralisasi di Kota Malang

Sucipto Sucipto^{1*}, Andriana Wihartantri Kusumaningrum², Danang Triagus Setiawan³

^{1*2} Program Studi Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya
^{1*3} Halal and Qualified Industry Development (Hal-Q ID) Universitas Brawijaya
Jln. Veteran-Malang 65145
ciptotip@ub.ac.id

(Makalah: Diterima Februari 2018, dipublikasikan Juli 2018)

Intisari— Saat ini pasokan bahan baku waralaba tersentralisasi dari pusat waralaba, sedangkan waralaba terdesentralisasi menjadi tanggung jawab outlet. Hal ini akan memberi pengaruh pada kinerja rantai pasok dan jaminan kehalalan usaha waralaba. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan kinerja waralaba dengan rantai pasok tersentralisasi dan terdesentralisasi dalam menerapkan Sistem Jaminan Halal (SJH). Obyek penelitian adalah 2 waralaba olahan ayam goreng di Kota Malang. Penelitian menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Pengambilan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Kerangka teoritis menggunakan SJH LPPOM MUI, kerangka jaminan halal rantai pasok Tieman dan model kerangka efisiensi kinerja rantai pasok Frazelle. Hasil penelitian menunjukkan jaminan halal rantai pasok kedua waralaba telah memenuhi SJH LPPOM MUI, namun belum sepenuhnya sesuai jaminan halal rantai pasok Tieman yang lebih rinci. Kinerja rantai pasok waralaba tersentralisasi PT. X lebih efisien pada indikator akurasi perkiraan, presentasi pembelian darurat, biaya total pengiriman, dan biaya seluruh gudang. Kinerja rantai pasok waralaba terdesentralisasi PT. Y lebih efisien pada indikator lead time pembelian, biaya pemesanan, ketepatan waktu pengiriman, rata-rata waktu pengiriman, dan order entry time. Kedua waralaba memiliki kinerja rantai pasok sama pada indikator kesesuaian pesanan, persentase bahan terkirim baik, tingkat akurasi inventaris, stok terbuang rusak, dan nilai stok barang tak terpakai. Secara keseluruhan, waralaba tersentralisasi lebih baik dibanding waralaba terdesentralisasi dikaitkan dengan implementasi SJH dan kinerja rantai pasoknya untuk meraih kepercayaan konsumen.

Kata kunci—Rantai pasok, sistem jaminan halal, waralaba, tersentralisasi

Abstract— At present the supply of raw material for the franchise is centralized from the franchise center, while the decentralized franchise is the responsibility of the outlet. This will have an influence on supply chain performance and guarantee of halal franchise business. This study aims to compare franchise performance with a centralized and decentralized supply chain in implementing the Halal Assurance System (SJH). The object of the research is 2 fried chicken processed franchises in Malang City. The study used qualitative and quantitative descriptive analysis methods. Retrieval of data through interviews, observation, and document analysis. The theoretical framework using SJH LPPOM MUI, the Tieman supply chain halal guarantee framework and the Frazelle supply chain performance efficiency framework model. The results of the research show that the halal guarantee of the second supply chain of the franchise has fulfilled the SJP LPPOM MUI, but it is not fully in line with the more detailed guarantee of the Tieman supply chain. Centralized franchise supply chain performance PT. X is more efficient on indicators of approximate accuracy, emergency purchase presentations, total shipping costs, and the cost of the entire warehouse. Decentralized franchise supply chain performance PT. Y is more efficient on purchasing lead time indicators, ordering costs, on time delivery, average delivery time, and order entry time. The two franchises have the same supply chain performance on the order suitability indicator, the percentage of materials sent either, the level of accuracy of inventory, wasted stock damaged, and the value of stock of unused items. Overall, centralized franchises are better than decentralized franchises associated with HAS implementation and supply chain performance to gain consumer trust.

Keywords—Rantai pasok, sistem jaminan halal, waralaba, tersentralisasi

I. PENDAHULUAN

Tingkat konsumsi daging ayam masyarakat Indonesia terus meningkat. Data Direktorat Jenderal PKH Kementerian Pertanian menyebutkan konsumsi daging ayam ras per kapita per tahun pada 2015-2016 meningkat dari 4,797 menjadi 5,110 kg. Konsumsi daging ayam ras lebih besar dari jenis daging lain [1]. Peningkatan ini

didukung oleh harga daging ayam terjangkau, nilai gizi, dan banyak jenis olahan ayam, serta pemasaran yang mudah. Masyarakat juga mudah mendapat olahan daging ayam. Salah satunya melalui waralaba olahan ayam goreng.

Model waralaba olahan ayam berkembang dan diduplikasi oleh banyak usaha di Indonesia. Waralaba tersebut didominasi oleh model *manufacturing franchise*. Kinerja waralaba ditentukan oleh beberapa aspek. Model Frazelle

[2] dianggap komprehensif dan holistik, karena melibatkan 69 indikator untuk melihat kinerja rantai pasok. Indikator tersebut dikelompokkan menjadi kualitas, waktu, keuangan, dan produktivitas. Untuk produk waralaba olahan daging ayam, aspek jaminan halal menjadi faktor penting yang dipertimbangkan konsumen. Banyak proses penyembelihan ayam yang kurang sempurna sehingga status kehalalannya meragukan. Majelis Ulama Indonesia (MUI) Bangkalan menyebut ada 8 ayam dari 10 ayam yang dibeli dari pasar penyembelihannya dianggap tidak sah [3]. Penjaminan kehalalan rumah potong hewan dapat mengacu pada HAS 23103 [4], sedang jaminan halal waralaba dapat mengacu SJH untuk restoran atau HAS 23102 [5].

Pasokan bahan baku waralaba tersentralisasi dari pusat waralaba, sedang waralaba terdesentralisasi menjadi tanggung jawab outlet dengan syarat tertentu. Hal ini diduga memberi pengaruh pada kinerja rantai pasok dan jaminan kehalalan usaha waralaba. Manajemen rantai pasok termasuk salah satu komponen strategi kompetitif sebuah perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan [6]. Penelitian tentang kinerja rantai pasok yang terpisah dari pemenuhan jaminan halal sudah dilakukan. Di sisi lain, penelitian yang mengaitkan pengukuran kinerja rantai pasok waralaba dengan implementasi Sistem Jaminan Halal (SJH) masih sangat terbatas.

Penelitian ini bertujuan membandingkan kinerja waralaba olahan ayam dengan model pemenuhan rantai pasok tersentralisasi dan terdesentralisasi dikaitkan implementasi SJH.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Waralaba

Sebagian besar restoran *fast food* di Indonesia dikelola dengan sistem *franchise* karena *franchise* dianggap mampu memberi kualitas produk yang konsisten ke konsumen disamping waralaba menjadi model bisnis yang efektif dan efisien untuk memperluas pasar [7]. *Franchise* adalah kontrak antara dua perusahaan atau orang yang mana franchisor wajib memberikan hak pakai untuk memperoleh keuntungan ke *franchise* atas paket *franchise* dengan tujuan menjual jasa atau barang [8]. Menurut *International Franchise Association* (IFA) ada 4 jenis *franchise*:

- Product franchise*: produsen memberikan hak kepada pemilik toko untuk mendistribusikan barang menggunakan merek dagang pabrik.
- Manufacturing franchise*: franchisor memberikan hak kepada *franchise* untuk membuat dan menjual produk ke masyarakat menggunakan merek dagang franchisor.
- Business opportunity ventures*: pemilik bisnis membeli dan mendistribusikan produk - produk tertentu dari satu perusahaan. Model ini mirip dengan definisi waralaba distribusi.

- Business format franchising*: perusahaan menyediakan satu metode untuk dioperasikan pemilik bisnis menggunakan merek dagang dan nama perusahaan.

B. Traceability System

Transparansi rantai pasok ketika semua pihak memiliki pemahaman bersama dan memiliki akses informasi terhadap barang yang diinginkan tanpa ada kerugian, distorsi atau keterlambatan. Dibutuhkan *tracking* dan *traceability* untuk melacak asal dan penjaminan kualitas barang dalam distribusi. *Tracking* adalah kemampuan untuk mengikuti alur barang dalam rantai pasok sementara *traceability* adalah akses terhadap catatan barang atau produk sejak hilir alur rantai pasok [9].

Rancangan dan penerapan *traceability* dari hilir sampai *end user* tidak dapat dipisahkan dari sistem penjaminan kualitas barang untuk menjamin pasokan pangan yang aman, bernutrisi, dan berkualitas, sekaligus membangun kepercayaan konsumen terhadap barang [10]. Menurut ISO 8402 tentang standar kualitas, *traceability* didefinisikan sebagai kemampuan untuk melacak riwayat, penggunaan atau lokasi barang dengan upaya identifikasi catatan. Definisi ini diperluas dalam ISO 9000 dengan menambah frasa "catatan barang yang sedang dipantau". Definisi lain lebih spesifik terkait pangan di aturan Eropa nomor 178 tahun 2002 menyebutkan bahwa *traceability* adalah kemampuan untuk melacak dan mengikuti pangan, pakan, atau bahan pakan hewan atau bahan dasar yang akan dijadikan pangan atau pakan pada semua tahap produksi, proses, dan distribusi [10]. Ada 3 karakteristik dasar sistem *traceability* yakni:

- Identifikasi satuan atau kumpulan semua bahan dan produk.
- Informasi kapan dan dimana semua itu dipindah dan tempat tujuan pindah.
- Sistem yang menghubungkan semua data tersebut.

Traceability digunakan usaha setidaknya untuk 3 tujuan: 1) meningkatkan manajemen rantai pasok, 2) memfasilitasi pelacakan keamanan dan kualitas pangan, dan 3) membedakan dan memasarkan pangan dengan kualitas tertentu. Kontrol pangan dilakukan pada setiap rantai pasok mulai bahan mentah sampai siap konsumsi. Bagi konsumen, *traceability* memberi ketenangan batin, kepercayaan, dan kepercayaan diri terhadap sistem pangan [10]. Sistem *traceability* efisien dicirikan: a) *Breadth*: jumlah informasi yang diberikan. b) *Depth*: seberapa jauh ke depan atau kebelakang sistem mendapat informasi yang relevan. c) *Precision*: jaminan ketepatan pantauan atas pergerakan produk.

Traceability menjadi alat untuk melacak dan membuktikan identitas suatu pangan, sehingga dianggap menjadi bagian manajemen mutu. Jaminan keamanan, kehalalan, dan kualitas menjadi pertimbangan penting seseorang membeli pangan.

C. Sistem Jaminan Halal (SJH)

Sistem jaminan halal di Indonesia merujuk panduan dan standar LPPOM MUI. SJH adalah suatu sistem yang disusun, diterapkan, dan dipelihara oleh perusahaan pemegang sertifikat halal untuk menjaga kesinambungan proses produksi halal sesuai ketentuan halal LPPOM MUI [11]. Penjaminan halal di restoran dengan outlet tunggal atau outlet banyak (waralaba) dapat merujuk pada pedoman HAS 23102. HAS 23102 menyediakan standar dan 11 kriteria yang harus dipenuhi oleh restoran meliputi: kebijakan halal, tim manajemen halal, pelatihan dan edukasi, bahan, produk, fasilitas produksi, prosedur tertulis aktivitas kritis, *traceability*, penanganan produk yang tidak memenuhi kriteria, audit internal, dan kaji ulang manajemen [5]. Dari tahap tersebut, penjaminan halal mulai tahap awal nonteknis yakni kebijakan halal dan yang teknis penyediaan bahan dalam rantai pasok waralaba, sampai penyajian produk ke *end user*.

D. Rantai Pasok Halal

Dalam rantai pasok halal, lingkup transportasi yang sesuai Pedoman Pemenuhan Sistem Jaminan Halal di Restoran [5] adalah sebagai berikut:

1. Lingkup transportasi mencakup transportasi bahan dari supplier ke gudang perusahaan dan antar fasilitas produksi dalam perusahaan (gudang ke dapur, dapur ke outlet, antar outlet, antar dapur, antar gudang).
2. Bila transportasi dilakukan oleh pihak lain, maka alat transportasi boleh digunakan bersama atau bergantian dengan bahan atau produk lain selama menjamin tidak terjadi kontaminasi silang bahan halal dengan bahan yang tidak jelas kehalalannya.

Dalam pedoman LPPOM MUI aktivitas kritis penjaminan halal rantai pasok hanya pada apakah produk yang didistribusikan bersertifikat halal, apa terjadi kontaminasi produk haram ke produk halal selama transportasi dan apa tersedia bukti tidak terjadi kontaminasi. Tidak ada rincian aktivitas kritis dalam jaminan rantai pasok halal berdasar pedoman SJH LPPOM MUI. Sementara itu, Tieman [12] merinci aktivitas penjaminan halal mulai dari kegiatan penjaminan di *warehouse*, proses transportasi, sampai terminal tujuan.

E. Kinerja Rantai Pasok

Rantai pasok tersentralisasi dan terdesentralisasi muncul dari sistem waralaba produksi atau *manufacturing franchise*. Model ini memungkinkan *franchisee* mengolah produk sendiri sesuai prosedur dari *franchisor*, kemudian dijual dengan merk dagang *franchisor*. Untuk mendapat bahan baku beberapa hanya boleh mengambil dari *franchisor* kemudian disebut sistem rantai pasok tersentralisasi. Beberapa *franchisee* mengambil bahan baku dari berbagai tempat kemudian dinamakan sistem rantai pasok terdesentralisasi.

Agar dapat dikontrol dengan baik dan memenuhi kebutuhan standar produksi, sistem rantai pasok butuh ukuran atau indikator untuk mengevaluasi. Beberapa kerangka atau model pengukuran kinerja rantai pasok telah dikembangkan. Salah satu model yang dianggap komprehensif dan holistik adalah model Frazelle [2]. Ada 69 indikator untuk melihat kinerja rantai pasok yang dikelompokkan pada jenis indikator sebagai berikut; kualitas, waktu, keuangan, dan produktivitas. Untuk melihat proses rantai pasok secara menyeluruh, indikator-indikator tersebut diterapkan pada setiap fungsi rantai pasok atau logistik yakni: a) Pemilihan bahan/ *procurement*, b) Pemasok/ sumber, c) Penyimpanan/ *warehousing*, d) Manajemen inventaris/ sistem informasi manajemen logistik/ respon pelanggan, e) Penerimaan bahan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus serta pendekatan kuantitatif dengan perhitungan efisiensi rantai pasok. Objek penelitian ini adalah 2 waralaba olahan ayam dengan pemenuhan bahan baku tersentralisasi PT. X dan terdesentralisasi PT. Y di kota Malang.

Data primer diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi ke pihak terkait. Data primer penelitian ini terkait sistem penjaminan halal pada pemenuhan rantai pasok dan efisiensi rantai pasok 2 objek penelitian. Peta masalah dan data yang dibutuhkan pada Tabel 1.

A. Analisis Sistem Penjaminan Kehalalan Sistem Rantai Pasok

Kegiatan kontrol halal dalam rantai pasok diobservasi meliputi proses pada Tabel 2. Proses tersebut dilakukan observasi langsung, uji dokumen, dan wawancara sesuai dengan standar SJH LPPOM MUI untuk restoran atau HAS 23102 [5] dan kerangka penjaminan halal rantai pasok Tieman [12] meliputi aktivitas gudang, pengiriman, terminal tujuan, dan *cleansing*. Hasilnya berupa gambaran dan konfirmasi proses penjaminan halal di setiap waralaba pada setiap tahap kegiatan.

B. Analisis perbandingan kinerja model rantai pasok

Identifikasi kinerja rantai pasok kedua waralaba menggunakan indikator seperti pada Tabel 3 dan didefinisikan pada Tabel 4. Setiap indikator ini untuk mengukur efisiensi rantai pasok. Indikator tersebut disusun berdasar kerangka kinerja distribusi Frazelle [2] yang terdiri dari 69 indikator pada 5 fungsi kinerja rantai pasok. Lima fungsi tersebut meliputi kualitas, waktu, biaya, dan produktivitas yang diterapkan pada 5 indikator utama yaitu pemilihan bahan, pemasok, penerimaan bahan, *warehousing*, dan manajemen inventaris dengan 15 indikator penyusun yang dipilih sesuai kondisi obyek dan tema penelitian.

TABEL I
PETA MASALAH DAN SUMBER DATA

No	Masalah	Cakupan	Sumber data
1	Kegiatan kontrol halal dalam proses sistem rantai pasok	Aktivitas penjaminan halal dalam rantai pasok meliputi gudang, transportasi, terminal tujuan dan aktivitas pembersihan	Data proses penjaminan halal dan SOP yang diterapkan. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen SJH.
2	Indikator kinerja pemilihan produk/ pembelian	Kinerja aktivitas pembelian bahan mulai dari akurasi perkiraan, waktu pembelian, biaya pesan, dan produktivitas	Setiap capaian efisiensi waralaba dalam akurasi perkiraan, <i>lead time</i> pembelian, biaya pemesanan dan dalam aktivitas pembelian darurat. Data didapat dari dokumen pembelian, unit perencanaan, invoice, dan wawancara.
3	Indikator kinerja <i>warehousing</i>	Kinerja aktivitas penyimpanan mulai akurasi perkiraan, waktu pembelian, biaya pesan, dan produktivitas	Setiap capaian efisiensi waralaba dalam tingkat akurasi inventaris dan keamanan penyimpanan, eksekusi di gudang, total biaya dan pemanfaatan gudang. Data dari observasi, wawancara dan analisis dokumen laporan inventaris fisik dan data pengemasan.
4	Indikator kinerja pemasok	Kinerja aktivitas pemasok mulai akurasi perkiraan, waktu pembelian, biaya pesan, dan produktivitas	Setiap capaian efisiensi waralaba dalam kesesuaian dan kualitas barang, ketepatan waktu pengiriman, efisiensi biaya dan kemampuan supplier memenuhi barang. Data dari wawancara dan dokumen <i>invoice</i> pengiriman, catatan pengiriman, korespondensi pembeli dan supplier.
5	Indikator kinerja manajemen inventaris	Kinerja aktivitas inventarisir mulai dari akurasi perkiraan, waktu pembelian, biaya pesan dan produktivitas	Setiap capaian efisiensi waralaba dalam akurasi inventarisasi, proses entry data, biaya inventaris. Data dari wawancara dan analisis dokumen catatan manajemen inventaris, permintaan pengiriman, dan inventaris fisik.
6	Indikator kinerja penerimaan bahan	Kinerja aktivitas pengiriman mulai dari akurasi perkiraan, waktu pembelian, biaya pesan dan produktivitas	Setiap capaian efisiensi waralaba dalam ketepatan waktu dan kondisi barang, biaya pengiriman, waktu bongkar muat dan pemanfaatan armada pengiriman. Data dari observasi, wawancara, dan analisis dokumen jadwal dan invoice pengiriman.

TABEL II
PROSES KEGIATAN KONTROL HALAL DALAM RANTAI PASOK

Gudang	Pengiriman	Terminal Tujuan	Pembersihan
Penerimaan bahan halal	Pembersihan kendaraan sebelum penggunaan	Inspeksi barang halal	Pembersihan dari bahan najis atau haram
Pemilahan bahan	Pembersihan refrigrator kendaraan sebelum penggunaan	Penyimpanan sementara di ruang pendingin	
Pengiriman barang	Bongkar/ muat kendaraan Pengiriman bahan halal Dokumentasi	Konsolidasi barang Penanganan bahan halal Dokumentasi	

TABEL III
INDIKATOR KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOK

Fungsi	Indikator			
	Kualitas	Waktu respon	Biaya	Produktivitas
Pemilihan produk/ <i>Forecasting/</i> Procurement	Akurasi perkiraan	Lead time pembelian	Biaya pemesanan	Presentase pembelian darurat
Pemasok	Kesesuaian pesanan	Pengiriman tepat waktu	-	-
<i>Warehousing/</i> Penyimpanan	Standar keamanan penyimpanan	-	Biaya keseluruhan gudang	-
Manajemen inventaris/ Respon pelanggan	Tingkat akurasi inventaris	Order entry time	Nilai stok barang tak terpakai	-
	Pembuangan stok karena rusak			
Penerimaan bahan	Persentase produk sampai dalam kondisi bagus	Rata rata waktu pengiriman	Total biaya pengiriman	-

TABEL IV
DEFINISI-DEFINISI INDIKATOR

No	Indikator	Definisi dan Tujuan	Rumus	Nilai standar
1	Akurasi Perkiraan	Perbedaan persentase konsumsi yang diramalkan satu tahun dan realisasi pada tahun yang sama. Hal ini dapat diaplikasikan dalam rentang waktu lebih kecil sesuai sistem yang digunakan. Ini bermanfaat untuk manajemen keuangan	$1 - \frac{\text{konsumsi yg diperkirakan} - \text{konsumsi sebenarnya}}{\text{konsumsi sebenarnya}} \times 100$	100%
2	Lead Time Pembelian	Waktu antara keputusan membeli sampai proses pembelian. Dalam perencanaan, efisiensi hal ini berpengaruh pada semua proses setelahnya	$\frac{\text{jml hari antara keputusan pemesanan sampai kesepakatan pembelian}}{\text{total kesepakatan pembelian}}$	-
3	Biaya Pemesanan	Rata rata biaya selama proses pemesanan dalam satu periode waktu tertentu.	$\frac{\text{total biaya pemesanan}}{\text{rata - rata jml pesanan dalam waktu tertentu}}$	-
4	Presentase Pembelian Darurat	Persentase pembelian bersifat darurat, di luar pembelian rutin, yang terjadi dalam satu kurun tertentu	$\frac{\text{jml pesanan emergency}}{\text{total pesanan}} \times 100$	0%
5	Kesesuaian Pesanan	Bagi setiap supplier, indikator ini mengukur persentase kesesuaian pengiriman barang dalam hal kriteria, jumlah, waktu, kemasan dan tanpa cacat dalam satu kurun waktu tertentu	$\frac{\text{jml pesanan sesuai permintaan}}{\text{total pesanan yg dilakukan}} \times 100$	100%
6	Pengiriman Tepat Waktu	Persentase kiriman yang sesuai dengan tanggal dan waktu yang disepakati.	$\frac{\text{jml kiriman dikirim sesuai tgl permintaan}}{\text{total pesanan dikirim}} \times 100$	100%
7	Standar Keamanan Penyimpan-an	Apa ada acuan atau SOP di tempat penyimpanan untuk mencegah pencurian atau kebocoran barang	(yes/ no)	-
8.	Biaya keseluruhan gudang	Jumlah seluruh biaya untuk gudang atau penyimpanan	Total biaya = jumlah (sistem informasi, tenaga kerja, bahan, peralatan, dll)	-
9	Tingkat akurasi inventaris	Persentase kesesuaian catatan inventaris dengan inventaris fisik produk	$\frac{\text{jumlah catatan sama dgn produk fisik}}{\text{total jumlah item yang dihitung}} \times 100$	100%

10	Pembuang-an stok karena rusak	Persentase produk yang tidak dapat dipakai karena rusak atau expired dalam satu periode tertentu	$\frac{\text{stok fisik tak terpakai}}{\text{total jumlah stok terpakai dan tak terpakai}} \times 100$	0%
11	Order entry time	Rentang waktu antara barang diterima sampai proses pencatatan inventaris selesai	Waktu dan tanggal barang diterima – tanggal dan waktu barang masuk sistem informasi	-
12	Nilai Stok barang tak terpakai	Nilai stock barang yang sudah tidak bisa digunakan dalam satu kurun waktu tertentu	$\frac{\text{nilai barang terbuang perproduk}}{\text{nilai total barang sama yang dibeli}} \times 100$	0%
13	Persentase produk sampai dalam kondisi bagus	Jumlah bahan yang sampai dalam kondisi bagus dari jumlah bahan keseluruhan. Kerusakan produk menjadi indikasi masalah pada sistem transportasi, sistem pengangkutan, transit atau proses bongkar muat	$\frac{\text{jumlah pengiriman yang tiba tanpa ada produk rusak}}{\text{total jumlah pengiriman}} \times 100$	100%
14	Rata-rata waktu pengiriman	Rata-rata waktu transit (jam/ hari) dari pengiriman berangkat sampai tujuan. Indikator ini mencerminkan efisiensi sistem distribusi dan transportasi. Penjadwalkan waktu transit yang tepat berpengaruh ke pengiriman dan kualitas barang	$\frac{\text{jml total jam atau hari dari pengiriman sampai pene rimaan pada semua peng iriman}}{\text{jumlah pengiriman}}$	-
15	Biaya total pengiriman	Total biaya untuk satu waktu pengiriman termasuk bensin, staff, dan lain-lain. Total biaya transportasi ini untuk membuat rencana transportasi dan anggaran	Total biaya transportasi pada periode waktu tertentu	-

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi waralaba tersentralisasi dan terdesentralisasi

Waralaba olahan ayam PT. X adalah penyedia pangan siap saji bersertifikat halal LPPOM MUI mulai tahun 2006, dikelola bersama berbentuk kemitraan. Dirintis pada Agustus 2006 di Bekasi. Waralaba ini menjual franchise manufacturing. PT. X menerapkan sistem rantai pasok tersentralisasi dan hanya beberapa bahan tambahan dari perusahaan mitra. Outlet waralaba PT. X mencapai 1.500 di Jabodetabek dan 5 di Bali. Selain itu, ada di kota Bandung, Solo, Surabaya. Di Sumatera ada di Lampung dan Jambi. Outlet waralaba PT. X di kota Malang merupakan outlet dan *check point* untuk kota Malang. Outlet Malang berdiri tahun 2012 merupakan bagian dari Surabaya. Di kota Malang ada 14 outlet dengan 1 outlet sebagai *check point* setiap pengiriman bahan baku.

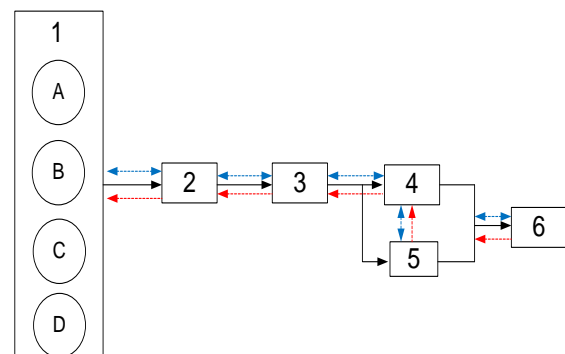
Waralaba daging olahan ayam PT. Y menerapkan sistem rantai pasok bahan baku terdesentralisasi. Waralaba ini memperoleh sertifikasi halal LPPOM MUI. Usaha ini menyajikan menu sangat variatif seperti *fried chicken*, *fried rice crimps*, *chicken cheese*, *rice bowl crimps*, dan *chicken steak crimps*. Induk waralaba PT. Y didirikan pada Februari 2001 dan bergerak di bidang *food seasoning* dan *product development*.

Pada tahun 2003, didirikan divisi “Inovasi Usaha Mandiri (*franchise*)” yang menyediakan *foodstall*, dan

tersebar lebih dari 250 outlet di seluruh Indonesia. Usaha ini tersebar di Padang, Batam, Jambi, Palembang, Bulukumba, Sinjai, Bitung, Samarinda, Binuang, Bali, Maumere, Ambon, Jabodetabek, sebagian Jawa Barat, sebagian Jawa Timur, Semarang, dan Yogyakarta.

B. Struktur Pemenuhan Bahan Baku dalam Rantai Pasok



Perbedaan struktur pemenuhan bahan baku 2 sistem rantai pasok waralaba. Pertama, perusahaan dengan sistem rantai pasok tersentralisasi PT. X seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur rantai pasok waralaba tersentralisasi

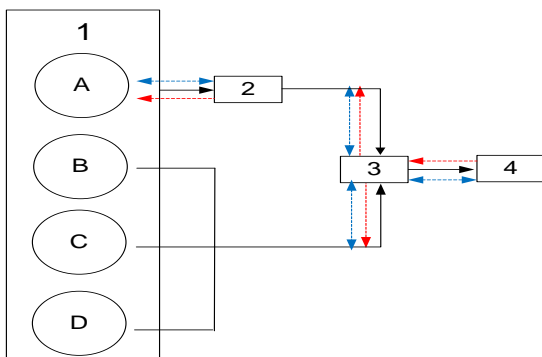
Keterangan:
Aliran Produk



Aliran Informasi 
Aliran finansial 




- 1: Pemasok bahan baku dan tambahan
A: Perusahaan penyedia daging ayam
B: Perusahaan penyedia bumbu
C: Perusahaan penyedia minyak goreng
D: Perusahaan penyedia tepung terigu
- 2: Supplier utama (Perusahaan pusat waralaba PT. X di Jakarta)
- 3: Supplier lokal (Perusahaan pusat waralaba PT. X di Jawa Timur)
- 4: Outlet *check point* Malang
- 5: Outlet-outlet mitra waralaba PT. X di Malang
- 6: Konsumen

Dari Gambar 1 terlihat bahwa pada waralaba yang menerapkan sistem rantai pasok tersentralisasi hampir semua bahan dipasok dari pusat usaha di Jakarta. Rekanan perusahaan melakukan transaksi daging ayam, bumbu, minyak goreng, dan tepung terigu dengan pusat usaha di Jakarta. Selanjutnya, bahan tersebut didistribusikan di perusahaan pusat yang ada di Jawa Timur dan diteruskan ke *check point*, salah satunya di Kota Malang. Dari *check point* baru didistribusikan ke setiap outlet mitra waralaba. *Check point* juga berfungsi outlet yang menjual produk ke konsumen. Kedua, waralaba dengan sistem rantai pasok terdesentralisasi PT. Y, polanya seperti Gambar 2.



Gambar 2. Struktur rantai pasok waralaba terdesentralisasi

Keterangan:

Aliran Produk 
Aliran Informasi 
Aliran finansial 

- 1: Pemasok bahan baku dan tambahan
A: Perusahaan penyedia bumbu
B: Penyedia daging ayam
C: Swalayan penyedia minyak goreng
D: Swalayan penyedia tepung terigu

- 2: Supplier Utama (Perusahaan pusat waralaba PT. Y di Jakarta)
- 3: Pedagang (Outlet Waralaba PT. Y di Malang)
- 4: Konsumen

Gambar 2 menunjukkan bahwa, waralaba terdesentralisasi PT. Y hanya berfokus pada penyediaan dan memasok bumbu ke setiap outlet. Outlet diberi kesempatan untuk mengadakan daging ayam, minyak goreng, dan tepung terigu secara mandiri. Dengan model pemenuhan bahan baku terdesentralisasi maka kontrol pusat waralaba ke outlet lebih lemah. Salah satu *halal control point* (HCP) dalam produksi di waralaba adalah bahan baku. Untuk dapat konsisten menjalankan SJH setiap outlet dituntut komitmen dan memiliki dokumentasi yang sangat baik. Perbedaan sumber bahan baku kedua waralaba seperti pada Tabel 5. Tabel 5 menunjukkan waralaba terdesentralisasi hanya fokus memasok bahan baku marinade dan biang tepung ke outlet. Dengan sistem ini biaya transportasi bahan baku menjadi lebih murah.

TABEL V
PERBEDAAN SUMBER BAHAN BAKU WARALABA TERSENTRALISASI DAN TERDESENTRALISASI

No.	Nama Bahan	Sumber Bahan Baku	
		Waralaba tersentralisasi PT. X	Waralaba terdesentralisasi PT. Y
1.	Daging Ayam	Pusat waralaba (RPA Jambu Raya)	Peternakan lokal dan RPA Pak Yusnan
2.	Tepung Terigu	Pusat waralaba	Swalayan grosir
3.	Minyak Goreng	Pusat waralaba	Swalayan grosir
4.	Marinade	Pusat waralaba	Pusat waralaba
5.	Biang Tepung	-	Pusat waralaba

TABEL VI
PROSES PENJAMINAN HALAL WARALABA TERSENTRALISASI DAN WARALABA TERDESENTRALISASI

Stasiun	Jenis Aktivitas	Deskripsi Aktivitas Pengendalian Rantai Pasok	Waralaba tersentralisasi PT. X	Waralaba terdesentralisasi PT. Y
1	Menerima barang/ bahan	1. Kontrol kontaminasi bahan haram atau najis	Ada	Ada
		2. Pemeriksaan kesesuaian informasi label dengan dokumen	Ada	Ada
		3. Label halal kemasan, dokumen dan kendaraan	Hanya pada kemasan	Tidak ada
		4. SOP penerimaan bahan.	Tidak Ada	Tidak ada
		5. SOP penanganan bahan dan proses pengolahan produk	Ada	Ada
	Pemilahan barang	1. Logo “rejected” untuk bahan yang rusak pada kemasan dan dokumen	Tidak ada, hanya dipisahkan	Tidak ada
	Pengiriman barang	1. Label rantai pasok halal pada kendaraan dan dokumen.	Tidak ada, label hanya pada kemasan bahan	Tidak ada
	Pengiriman	Pembersihan kendaraan sebelum digunakan	Ada (menggunakan air dan deterjen, kemasan bahan primer dan sekunder)	Tidak ada
		Pembersihan refrigerator kendaraan	Ada (sebelum dan sesudah pengiriman menggunakan air dan deterjen)	Tidak ada refrigerator (hanya sepeda motor)
		Bongkar muat kendaraan	Tidak ada, dipastikan menggunakan kemasan primer dan sekunder	Tidak ada, dipastikan menggunakan kemasan primer dan sekunder
Terminal tujuan	Pengiriman bahan halal	1. Kontaminasi antara bahan halal dengan bahan non halal/ najis.	Tidak ada	Tidak ada
	Dokumentasi	1. Label rantai pasok halal, pada pengiriman, baik di kendaraan dan dokumen pengiriman.	Tidak ada (hanya ada logo halal pada kendaraan dari usaha pemotongan ayam)	Tidak ada
		2. Label “reject” untuk bahan cacat	Tidak ada	Tidak ada
	Inspeksi bahan halal	1. Label rantai pasok halal pada kendaraan dan dokumen.	Tidak ada (hanya pada kendaraan dan kemasan)	Tidak ada
		2. Inspeksi kehalalan ketika bahan sampai gudang tujuan	Tidak ada	Tidak ada
	Penyimpanan sementara (dalam terminal tujuan)	1. Penjaminan halal pada proses penyimpanan di gudang sementara	Semua bahan di gudang sudah tersertifikasi halal LPOM MUI, dikemas plastik transparan	Ada, pemisahan antara bahan halal dan non halal
	Konsolidasi bahan	1. Kontrol kontaminasi bahan halal dengan bahan non halal atau najis pada konsolidasi bahan	Tidak ada	Tidak ada
	Penanganan bahan	1. Percampuran antara bahan halal dengan bahan non halal	Tidak ada	Tidak ada
	Pembersihan	1. Pembersihan bahan dan alat produksi	Pembersihan hanya pada alat dengan air dan deterjen	Ada
		2. SOP pembersihan	Tidak ada	Ada

C. Penjaminan halal waralaba tersentralisasi dan waralaba terdesentralisasi

Kedua waralaba PT. X dan PT. Y sudah memenuhi SJH LPOM MUI, namun berbeda kinerjanya berdasar kerangka penjaminan halal Tieman (Tabel 6).

Dasar manajemen rantai pasok halal ditentukan oleh 3 faktor yaitu kontak langsung dengan bahan haram, risiko kontaminasi, dan persepsi konsumen muslim (Tieman, 2011). Perbedaan penjaminan halal rantai pasok kedua waralaba terlihat pada aktivitas pengiriman. Alat transportasi kedua waralaba berbeda, sehingga perlakuannya berbeda. Keamanan pengiriman waralaba tersentralisasi PT.

X lebih baik karena menggunakan mobil box dibanding waralaba terdesentralisasi PT. Y menggunakan sepeda motor. Pengiriman dengan mobil box berpendingin membuat daging ayam tetap *fresh* sampai tujuan. Dengan mobil box juga lebih terkontrol dari kontaminasi bahan lain yang tidak jelas kehalalannya. Kendala penjaminan halal bagi kedua rantai pasok waralaba adalah belum ada standar yang menjelaskan rantai pasok halal. Pada waralaba tersentralisasi PT. X yang menjelaskan kehalalan bahan baku hanya pada kemasan, sedang pada mobil box belum diperhatikan. Keberadaan penjelasan halal pada mobil box dan dokumen akan memperkuat jaminan halal ke outlet dan konsumen sehingga akan memunculkan kepercayaan.

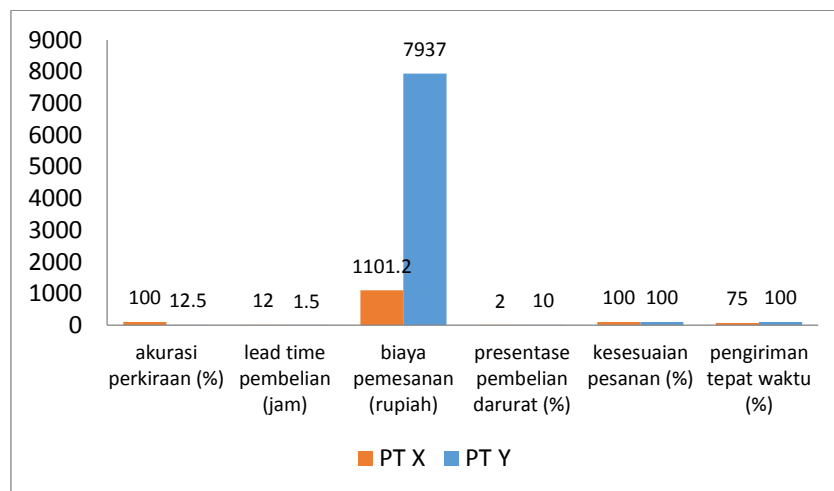
D. Kinerja rantai pasok waralaba tersentralisasi dan terdesentralisasi

Efisiensi kinerja distribusi rantai pasok diukur mengacu pada beberapa fungsi dan indikator. Nilainya diperoleh dari hasil perhitungan sesuai rumus kerangka kinerja rantai pasok Frazelle (2002). Hasil perhitungan pada Tabel 3 Perbandingan kinerja fungsi pemilihan bahan dan fungsi pemasok pada Gambar 3. Pada indikator ini, PT. Y berkinerja lebih baik dari PT. X pada pengiriman tepat waktu, dan *lead time* pembelian. Pada akurasi perkiraan, biaya pemesanan Rp 1.101,20 per pesan dan persentase pembelian darurat PT. X lebih baik dari PT. Y. Biaya pemesanan PT. Y lebih tinggi sehingga tidak efisien dibanding kinerjanya. Sementara kinerja kesesuaian pesanan kedua waralaba sama baiknya.

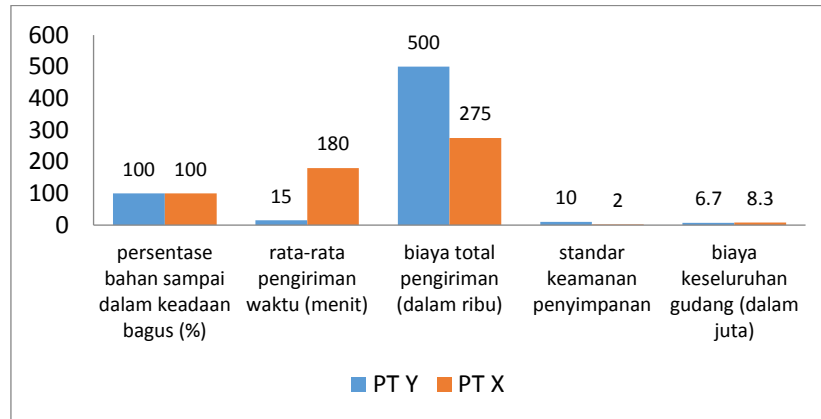
Perbandingan kinerja kedua waralaba pada fungsi penerimaan bahan dan *warehousing* dijelaskan pada Gambar 7.

TABEL VII
HASIL PERHITUNGAN KINERJA DISTRIBUSI WARALABA

Indikator	Waralaba Tersentralisasi PT. X	Waralaba Terdesentralisasi PT. X
Akurasi perkiraan	100 %	12,5 %
<i>Lead time</i> pembelian	12 jam	1,5 jam
Biaya pemesanan	Rp 1.101	Rp 7.937
Persentase pembelian darurat	2 %	10 %
Kesesuaian pesanan	100 %	100 %
Pengiriman tepat waktu	75 %	100 %
Persentase bahan terkirim baik	100 %	100 %
Rata-rata waktu kirim	180 menit	15 menit
Biaya total pengiriman	Rp 275.000,00	Rp 500.000,00
Standar keamanan penyimpanan	No	Yes
Total biaya gudang	Rp 8.300.000,00	Rp 6.700.000,00
Tingkat akurasi inventaris	100 %	100 %
Pembuangan stok karena rusak	0 %	0 %
<i>Order entry time</i>	3,5 jam	1 jam
Nilai stok barang tak terpakai	0 %	0 %



Gambar 3. Perbandingan kinerja fungsi pemilihan bahan dan pemasok



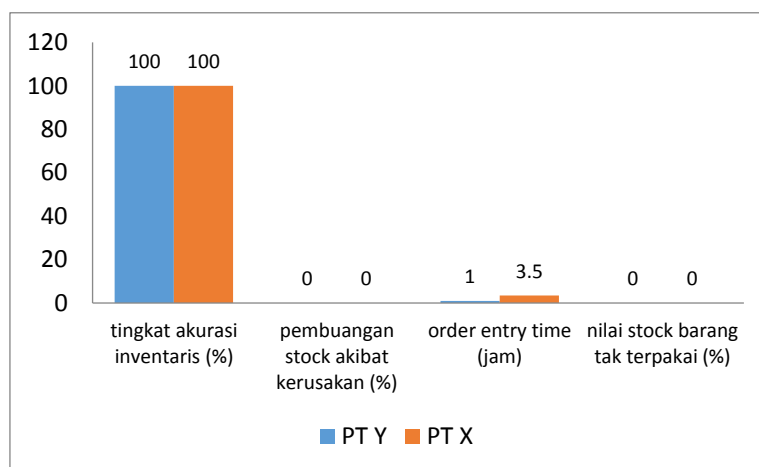
Gambar 4. Perbandingan kinerja fungsi penerimaan bahan dan warehousing

Pada Gambar 4 kinerja kedua waralaba dalam fungsi gudang penyimpanan dan transportasi, waralaba PT. Y berkinerja lebih baik pada indikator biaya total gudang, rerata waktu pengiriman, dan memiliki standar keamanan penyimpanan. Waralaba PT. X lebih baik pada biaya pengiriman dengan nilai Rp 275.000, dan sama baiknya dengan waralaba PT. Y dalam persentase bahan yang terkirim dengan baik yaitu 100%.

Gambar 6 menunjukkan perbandingan kinerja fungsi manajemen inventaris kedua model waralaba sama dalam indikator tingkat akurasi inventaris

sebesar 100%, stok terbuang karena rusak, dan nilai stok barang tidak terpakai sesuai standar yaitu 0%. Waralaba terdesentralisasi PT. Y berkinerja lebih efisien pada indikator *order entry time*. Hal ini wajar karena dengan model terdesentralisasi maka proses pemesanan menjadi sederhana. Pemasok daging ayam, minyak goreng, dan tepung terigu dapat ditentukan sendiri oleh setiap outlet.

Perbandingan penjaminan distribusi halal dan kinerja waralaba tersentralisasi dan waralaba terdesentralisasi pada Tabel 8.



Gambar 6. Perbandingan kinerja fungsi manajemen inventaris

TABEL VIII
PERBANDINGAN PENJAMINAN DISTRIBUSI HALAL DAN KINERJA WARALABA

No.	Waralaba tersentralisasi PT. X	Waralaba terdesentralisasi PT. Y
1.	Bahan hanya dipasok oleh waralaba pusat.	Bahan baku dipasok oleh supplier berbeda
2.	Tidak ada SOP penjaminan halal pada outlet <i>check point</i> Malang.	Terdapat SOP tertulis.
3.	Menggunakan mobil box dengan refrigerator.	Menggunakan sepeda motor.
4.	Daging ayam dari RPA Jambu Raya telah tersertifikasi halal LPPOM MUI.	Daging ayam peternak lokal belum memiliki sertifikasi halal.
5.	Biaya PT. X lebih besar, namun sesuai target penjualan.	Biaya PT. Y lebih rendah, namun target penjualan tidak memenuhi.
6.	Jumlah pembelian darurat 2% per bulan.	Jumlah pembelian darurat 10% per bulan.
7.	Lebih efisien pada indikator akurasi perkiraan, presentase pembelian darurat, biaya total pengiriman, dan biaya seluruh gudang.	Lebih efisien pada indikator <i>lead time</i> pembelian, <i>order entry time</i> , rata-rata waktu pengiriman, pengiriman tepat waktu, dan kedatangan tepat waktu.

Sumber: Data primer Diolah (2016)

Dari Tabel 8 terlihat bahwa secara umum kinerja waralaba tersentralisasi lebih baik dibanding waralaba terdesentralisasi. Aspek jaminan kehalalan produk waralaba tersentralisasi lebih kuat karena daging ayam dipasok dari rumah potong ayam tersertifikasi halal LPPOM MUI yang menjadi pemasok pusat waralaba di Jakarta. Selain itu, jumlah pembelian darurat per bulan mencapai 2% atau sangat terencana dan terkontrol. Beberapa resiko waralaba tersentralisasi yang kurang efisien dalam indikator *lead time* pembelian, *order entry time*, rata-rata waktu pengiriman, pengiriman tepat waktu, dan kedatangan tepat waktu merupakan konsekuensi pemenuhan bahan baku terpusat dan satu *check point* untuk melayani satu kota Malang. Meskipun biaya pengadaan bahan baku dalam rantai pasok waralaba tersentralisasi lebih tinggi, waralaba ini lebih dapat memenuhi target penjualan dibanding waralaba terdesentralisasi.

E. Implikasi manajerial

Capaian penjualan tergantung besar target, kualitas, harga produk, dan kepercayaan konsumen untuk membeli produk. Waralaba tersentralisasi lebih dapat menjamin penerapan SJH karena bahan baku daging ayam, tepung terigu, dan minyak dipasok dari pusat ke *check point*, sehingga konsumen lebih mempercayai model pengelolaan usaha ini. Untuk membuat waralaba tetap dipercaya oleh konsumen dan lebih efisien maka perlu memilah bahan baku yang termasuk *halal control point* (HCP) seperti daging ayam dan bumbu *marinade* untuk dipertahankan dipasok dari pusat waralaba. Bahan baku minyak goreng dan tepung terigu karena diproduksi oleh usaha besar, umumnya sudah tersertifikasi halal, memiliki merk dan spesifikasi produk jelas, serta diproduksi di daerah seperti Jawa Timur. Bahan tepung terigu dan minyak goreng semestinya dapat dipasok oleh supplier lokal langsung ke perusahaan pusat di level provinsi misalnya Jawa Timur atau ke *check point* di suatu kota misalnya Malang. Sistem ini akan memotong biaya distribusi bahan dari pusat ke ibu kota provinsi dan ke *check point* di suatu kota. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat dimanfaatkan untuk mengontrol pasokan bahan baku dari pemasok lokal ke *check point* dan pengeluarannya ke outlet. Kepercayaan konsumen ke outlet tetap dapat dipertahankan karena outlet memperoleh bahan baku dari *check point*.

V. KESIMPULAN

1. Pemenuhan bahan baku waralaba tersentralisasi PT. X berjalan teratur sesuai SOP. Sementara itu, waralaba terdesentralisasi PT. Y lebih cepat memenuhi bahan baku, meski kurang terorganisir. Penerapan sistem jaminan halal (SJH) kedua waralaba berbeda, terlihat dari aktivitas pengiriman. Waralaba PT. X memiliki

mekanisme dan alat transportasi terstandar dengan mobil box, sedang waralaba PT. Y mengirim dengan sepeda motor.

2. Waralaba tersentralisasi PT. X berkinerja lebih efisien pada indikator akurasi perkiraan, presentase pembelian darurat, biaya total pengiriman, dan biaya seluruh gudang, dan pencapaian target penjualan. Waralaba terdesentralisasi PT. Y lebih efisien pada indikator *lead time* pembelian, ketepatan waktu pengiriman, rata rata waktu pengiriman, biaya gudang dan *order entry time*. Secara umum, waralaba tersentralisasi lebih baik dibanding waralaba terdesentralisasi terkait implementasi SJH dan kinerja rantai pasoknya untuk meraih kepercayaan konsumen.

REFERENSI

- [1] Anonymous. Konsumsi Periode Tahun 2016, edisi: 01/konsumsi/03/2017. Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (PKH). Kementerian Pertanian, 2017.
http://ditjenpkh.pertanian.go.id/userfiles/File/Konsu_msi1_Periode_2016.pdf?time=1501058657531. Diakses pada 12 Juli 2018.
- [2] E. Frazelle. *Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management*. New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2002.
- [3] Anonymous. Hasil Penelitian MUI, 8 dari 10 Sampel Ayam Proses Sembelohnya Tidak Sah. Lingkar Jatim, 2018.
<https://lingkarjatim.com/madura/bangkalan/hasil-penelitian-mui-8-dari-10-sampel-ayam-proses-sembelohnya-tidak-sah/>. Diakses 12 Juli 2018.
- [4] LPPOM MUI. *Pedoman pemenuhan kriteria sistem jaminan halal di rumah potong hewan (HAS 23103)*. Jakarta: LPPOM MUI, 2012.
- [5] LPPOM MUI. *Pedoman Pemenuhan Kriteria Sistem Jaminan Halal di Restoran: HAS 23102*. Jakarta: LPPOM MUI, 2015.
- [6] A. Gunasekaran, C. Patel, R.E. Mc Gaughey. A Framework for Supply Performance Measurement. *International Journal Production Economic*, 87, pp. 333-347, 2004
- [7] D.A. Murti. "Analisis Konsumen Restoran Waralaba Ayam Goreng di Bogor", Skripsi, Departemen Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor, Bogor, 2007.
- [8] J. Velentzas and G. Broni. The Business Franchise Contract as A Distribution Marketing System: Free Competition and Consumer's Protection. *International Conference on Applied Economics (ICOAE) 2013. Procedia Economics and Finance 5*, pp.763-770, 2013.
- [9] R.R. Pant, G. Prakash and J.A. Farooque. A Framework for Traceability and Transparency in The Dairy Supply Chain Network. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 189, pp. 385-394, 2015.
- [10] M.A. Aung and Y.S. Chang. Traceability in a Food Supply Chain. *Food Control*, 39, pp. 172-184, 2014.
- [11] LPPOM MUI. *Panduan Umum Sistem Penjaminan Halal LPPOM MUI*. Jakarta: LPPOM MUI, 2008.
- [12] M. Tieman, J.G.A.J Van der Vorst and M. Che Ghazali. Principles in Halal Supply Chain Management. *Journal of Islamic Marketing*, 3(3), pp. 217-243, 2012.

- [13] M. Tieman. The Application of Halal Supply Chain Management: In-Depth Interviews. *Journal of Islamic Marketing*, 2(2), pp. 180-19, 2011.